

**Иванихина А. Н.**  
магистрант направл. подг. «Менеджмент»,  
**Шиков Н. Н.**  
к.т.н., доц. каф. менеджмента  
ГОУ ВПО ЛНР «Донбасский государственный  
технический университет», г. Алчевск, ЛНР

## МОДЕЛЬ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЯ

*В статье рассмотрены предпосылки реализации стратегии импортозамещения на уровне промышленного предприятия. Обоснован выбор перспективных направлений реализации стратегии импортозамещения, что позволяет выбирать лучшее решение с учетом множества критериев, оказывающих разнонаправленное влияние на них.*

**Ключевые слова:** стратегическое развитие предприятия, формирование стратегии, стратегия импортозамещения, управление товарным портфелем, критерии, перспективное направление, модель.

**Постановка проблемы.** Промышленный комплекс является определяющим для экономики любой страны. Внешнеполитическая ситуация в Луганской Народной Республике (далее — ЛНР) привела большинство промышленных предприятий в стадию упадка и банкротства из-за отсутствия иностранной валюты на покупку импортных запасных частей и агрегатов. Сегодня, в результате попыток изоляции экономики республики от каналов международной торговли путем технологических и политических санкций со стороны западных государств, возникла прямая угроза процессов воспроизводства, торможения и фактически остановки экономики в целом ряде отраслей, импортозависимость которых составляет 50–80 %. В условиях нарушения международных контактов в республике актуализировалась задача по формированию стратегического курса на замещения импортных технологий и импортной продукции товарами и технологиями отечественного производства. Именно этот вектор улучшения экономического состояния республики является перспективным и заключается в необходимости переориентации отечественных производителей на поиск возможного импортозамещения товаров и технологий и в первую очередь для горно-металлургической, сельскохозяйственной отраслей, а также для продуцентов специализированного медицинского и таможенного оборудования.

**Анализ последних исследований и публикаций.** Вопрос перспективы развития отечественных предприятий, их выхода из кризисного состояния широко освещаются в трудах таких ученых: Должанского И. З. [1], Дунаевой И. В. [2], Ильяшенко С. М. [3], Коваленко Н. В. [4], Мазараки А. А. [5; 6], Поповой А. И. [7], Якубовского Н. Н. [8] и других. Их работы широко освещают состояние и проблемы стратегического развития промышленных предприятий, однако сегодняшние условия требуют усовершенствования классических подходов в пользу использования отечественных специалистов и бизнес-технологий, способных производить продукцию аналогичную импортной. Особенный дефицит испытывает республика в специализированном оборудовании, обеспечивающим экономическую безопасность. К такому оборудованию относятся приборы таможенного обслуживания и медицинской диагностики.

На основе изложенного можно утверждать, что необходимость формирования организационно-экономических основ управления стратегией импортозамещения в отрасли специализированного оборудования путем переориентации производителей на использование отечественного производственного и научного потенциала, модернизации производственных мощностей и производства импортозамещаемой продукции собственными силами.

**Целью статьи** является формирование модели по оценке стратегии импортозамещения на промышленных предприятиях в отрасли специализированного оборудования.

**Изложение основного материала.** Импортозамещение — один из масштабных инструментов защиты и развития экономики страны.

В мировой практике можно наблюдать большое количество примеров опыта стран, которые применяли политику импортозамещения с целью развития отечественных предприятий

и укрепления экономики государства. Анализ мирового опыта реализации стратегии импортозамещения позволил обобщить комплекс мотивов, которые сопровождали этот процесс, а именно: наращивание промышленного и технологического потенциала отечественных предприятий, развитие внутреннего рынка, снижение влияния факторов внешней конъюнктуры.

Исходя из этого, необходимо отметить, что политика импортозамещения должна основываться на определенных условиях, которые бы обеспечили ее успешную реализацию (рис. 1). Применение политики протекционизма со стороны государства является важным фактором успеха импортозамещения на уровне предприятий.

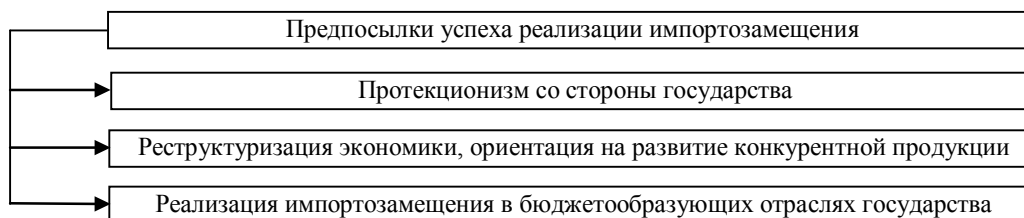


Рисунок 1 — Предпосылки успеха реализации импортозамещения [8]

Сегодня интерес к политике импортозамещения возник в странах с переходной экономикой, поскольку они столкнулись с проблемой отрицательного сальдо внешнеторгового баланса и проблемой низкой конкурентоспособности национальных товаров на внешних рынках. Поэтому импортозамещения является тем подходом, который может решить эти проблемы.

Необходимо отметить, что само понятие получило более широкого смысла: если раньше политика импортозамещения рассматривалась как политика индустриализации, то сегодня под импортозамещением имеется в виду изменение определенных производственных процессов, введение новых механизмов, которые позволят развивать собственные производства [7].

Стратегия импортозамещения основывается на модернизации производства, повышении качества производимого товара, технологий предприятия, внедрении инноваций. Это особенно актуально для государства, уровень производственных отраслей которых отстает от уровня стран, с которыми она взаимодействует.

Поэтапная реализации стратегии импортозамещения приводит к положительным сдвигам в стране, а именно:

- рост занятости населения и, как следствие, снижение безработицы и повышение уровня жизни;
- повышение уровня научно-технического прогресса и, как следствие, уровня образования; укрепление экономической и продовольственной безопасности страны;
- сохранения валютной выручки внутри страны и, как следствие — рост валютных резервов и улучшения торгового баланса страны;
- рост спроса на товары внутреннего производства, что, в свою очередь, стимулирует развитие экономики страны, расширение производственных мощностей.

Модернизация производства сегодня является наиболее актуальной темой в экономических и политических кругах, ведь высокая доля сырья в экспорте делает нашу республику сырьевым придатком для развитых зарубежных стран, а высокая зависимость от мировой конъюнктуры цен на нефть и газ делает национального производителя уязвимым. Нужно также учитывать тот факт, что происходит значительное вовлечение всех стран в мировую экономику в процессе глобализации. Учитывая все это, необходимо сконцентрировать свои усилия на развитии инноваций в производственных процессах бюджетобразующих отраслей республики.

Основой индустриального развития экономики любой страны является машиностроение, которое включает в себя множество специализированных направлений. В то же время экспорт сырьевых ресурсов в качестве стратегического направления и базового варианта развития национальной экономики, оказывает на машиностроительную отрасль катастрофическое воздействие, вызывает ее ускоренную деградацию и уничтожение. Машиностроение,

как системообразующая отрасль современной экономики, определяет уровень научного, технологического, производственного и кадрового потенциалов страны, а также устойчивого функционирования всех отраслей промышленности, является главным плацдармом подъема экономики государства и предоставления ей инновационного характера [3].

К сожалению, для всех важнейших направлений отрасли современного отечественного машиностроения характерна общая проблема — глобальная зависимость от импорта не только основных комплектующих элементов, но и изделий в целом, а также проблема контрафакции используемых в реальном производстве комплектующих.

Стратегия импортозамещения должна опираться на развитие всего производства, повышение качества производимого товара, технологий, применяемых на предприятиях, развитие инноваций.

Сегодня импортозамещения, как важнейший фактор достижения сбалансированного развития экономики промышленных предприятий и государства в целом, по праву и обоснованно является приоритетом политики управления. Разумное решение этой проблемы позволит не только сократить импорт, сохранив в стране значительный объем валютных средств, но и удешевить товары, поддержать отечественного производителя, создать новые рабочие места, способствовать совершенствованию отечественной инженерного образования.

Главная задача состоит в том, чтобы существенно повысить инвестиционную привлекательность отечественной промышленности и, прежде всего, высокотехнологичного специализированного оборудования.

Для принятия обоснованного управленческого решения по формированию стратегии импортозамещения необходимо осуществить глубинный поэтапный анализ. Блок-схема этого алгоритма представлена на рисунке 2.

Предварительными данными для стратегического планирования являются результаты анализа товарной политики предприятий [2]. Схема внедрения стратегии импортозамещения предусматривает поэтапный анализ и проверку полученных результатов для принятия эффективных управленческих решений относительно переориентации деятельности предприятия с целью обеспечения его самостоятельности, конкурентоспособности и прибыльности. После приобретения опыта на внутреннем рынке и налаживания инновационного процесса производства товаров перспективным путем стратегического развития должно стать экспортоориентированное производство.

На первом этапе формирования стратегии импортозамещения по результатам анализа выявляют целесообразность применения стратегии импортозамещения. Для этого используют методический подход. Основанный на сочетании трех методов комплексного стратегического анализа внешней среды промышленного предприятия, и позволяет на основе SWOT провести анализ сильных и слабых сторон отрасли специализированного оборудования и определить возможности и угрозы реализации импортозамещения, на основании PEST-анализа определить величину влияния факторов рыночной среды на деятельность промышленного предприятия с целью определения перспектив импортозамещения на основе SPACE-анализа определить вектор развития у промышленного предприятия на основе импортозамещения.

На втором этапе осуществляется оценка технико-экономического состояния предприятия и выбор объекта внедрения стратегии импортозамещения. Методический подход предполагает сочетание инструментов метода модифицированной матрицы БКГ, основанный на внутренней информации предприятия, и метода анализа иерархии (Саати), итоговым результатом которого является значение глобального приоритета рассмотренных сценариев по всем критериям с учетом их значимости.

На третьем этапе проводится выбор направления реализации стратегии импортозамещения и обоснование эффективности его применения. Разработанный научно-методический подход предполагает сочетание инструментов теории портфельных инвестиций Марковица, основанный на определении оптимального портфеля акций для инвестора с учетом формализованного вида понятий «доходность» и «риск», но адаптированного к базе анализа — группы товарного портфеля промышленного предприятия. Выбор товарных групп, в рамках которых целесообразно реали-

зовывать стратегию импортозамещения, базируется на расчете величины меры рыночного риска ( $R_m$ ) и коэффициента дополнительной доходности на единицу риска инвестиций ( $KAI$ ) [5].

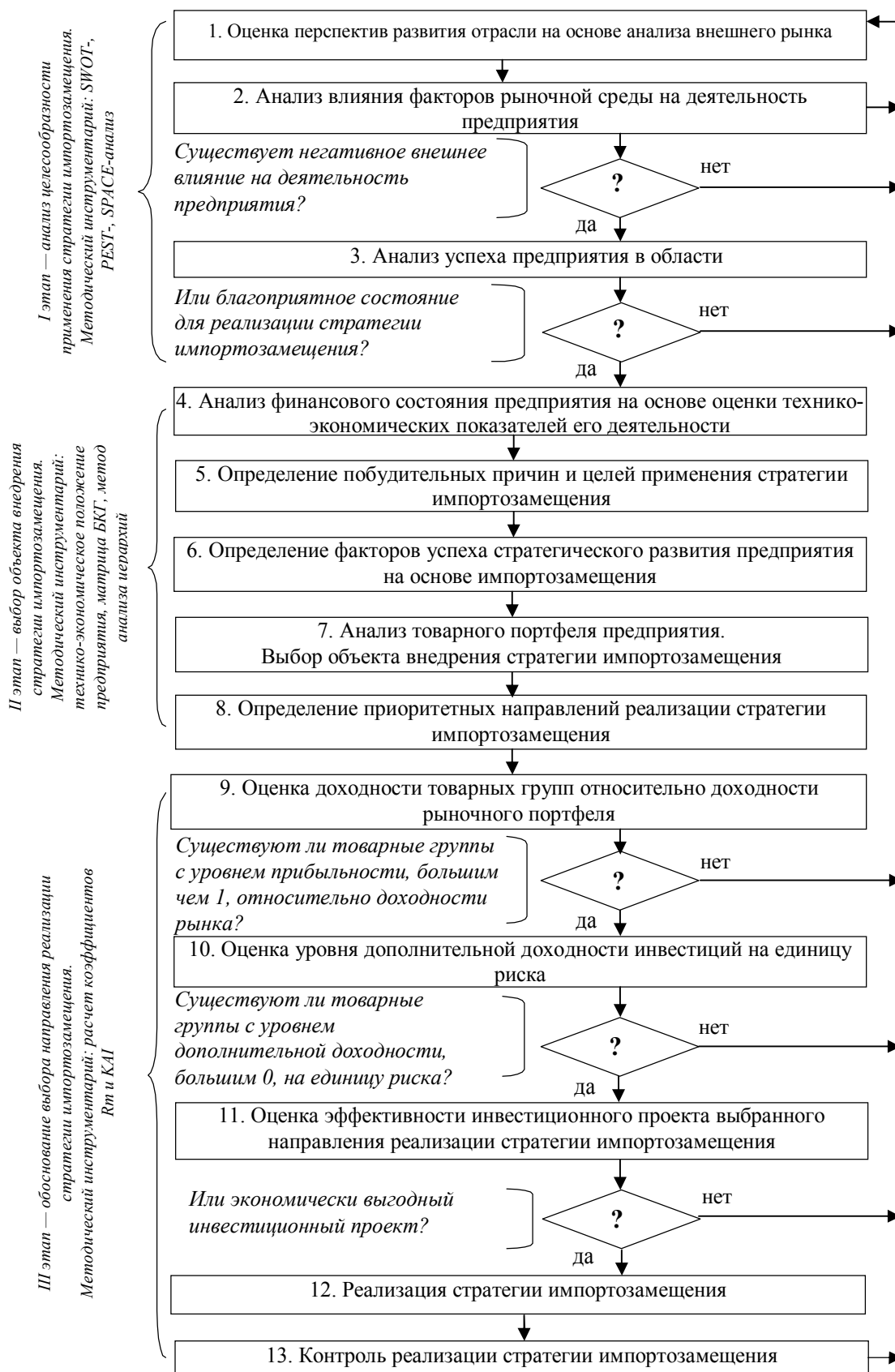


Рисунок 2 — Блок-схема алгоритма формирования стратегии импортозамещения промышленного предприятия (разработано автором)

Рассмотрим проблему выбора предмета импортозамещения в отрасли специализированного оборудования на примере таможенного органа. Глобальный показатель «качества», характеризующий правильность выбора, будем связывать с общин удовольствием работой в конкретной группе. Этот показатель достаточно расплывчатый и неопределенный, поэтому используются соответствующие критерии-заместители и задача трансформируется в некоторые многокритериальные задачи.

Будем рассматривать следующие частные критерии оптимальности, характеризующие в совокупности выходной глобальный показатель:

1. Повышение экономической безопасности (f1).
2. Перспективы роста бюджетных поступлений (f2).
3. Возможность получения дополнительной прибыли в процессе импортозамещения оборудования (f3).
4. Возможность создания объединения предприятия с конкретными фирмами, что принимают участие в процессе производства (f4).
5. Наличие необходимого производственного потенциала (оборудование, сырье, материалы) (f5).
6. Соответствие профессионально-квалификационному уровню работников для выполнения работ (f6).

Предполагается, что все введены частные показатели необходимо максимизировать, то есть большему значению каждого показателя будет отвечать больше желаемый состояние для заказчика.

Рассмотрим ситуацию выбора, когда есть три потенциальных оборудования для импортозамещения, обозначенных буквами А, В, С.

Будем рассматривать алгоритм выбора по транзитивной шкале и базой  $a=2$  (табл. 1).

Таблица 1 — Коэффициенты преимущества

Значение интерпретации	$a=1,5$	$a=2$
Слабое преимущество	1,5	2
Сильное преимущество	2,25	4
Очень сильное преимущество	3,38	8
Абсолютное преимущество	5,06 и больше	16 и больше

Построим вектор весов для сформулированных частных критериев. Необходимо задать заказчику по импортозамещению ряд вопросов и определить в результате вектор коэффициентов предпочтения.

Будем считать, что по результатам диалога были получены следующие данные:  $A_{12}=2$ ;  $A_{23}=4$ ;  $A_{34}=1/4$ ;  $A_{45}=1$ ;  $A_{56}=4$ .

Здесь равенство  $A_{12}=2$ , например, означает, что частный критерий f1 в два раза превосходит по «важности» критерий f2 и т. д.

Воспользовавшись соотношением  $a_{ij} = a_i/a_j$  и условием нормированности вектора  $a_n$  ( $\sum a_n = 1$ ) непосредственно получаем:  $a_1=0,364$ ;  $a_2=0,182$ ;  $a_3=0,045$ ;  $a_4=0,182$ ;  $a_5=0,182$ ;  $a_6=0,045$ .

Далее переходим к процедуре вычисления значений частных критериев оптимальности, что соответствуют трем импортозамещаемым товарам А, В, С.

Сначала с помощью того же подхода ранжирует варианты А, В, С по критерию f1 (повышение экономической безопасности). Пусть пользователь указал следующие значения коэффициентов преимущества:  $a^1_{12}=1$ ;  $a^1_{23}=1/2$ .

Соответствующий вектор весов  $a^1$  имеет компоненты 0,250; 0,250; 0,500, которые интерпретируются как значения функции f1 для трех вариантов А, В, С:  $f1(A)=0,250$ ;  $f1(B)=0,250$ ;  $f1(C)=0,500$ .

Аналогично определяем значения других частных критериев для вариантов А, В, С:

$$a_{12}^2 = 2; a_{23}^2 = 2;$$

$$f_2(A) = 0,571; f_2(B) = 0,286; f_2(C) = 0,143.$$

$$a_{12}^3 = 1; a_{23}^3 = 1$$

$$f_3(A) = 0,333; f_3(B) = 0,333; f_3(C) = 0,333.$$

$$a_{12}^4 = 1/2; a_{23}^4 = 1/4;$$

$$f_4(A) = 0,091; f_4(B) = 0,182; f_4(C) = 0,727.$$

$$a_{12}^5 = 4; a_{23}^5 = 2;$$

$$f_5(A) = 0,727; f_5(B) = 0,182; f_5(C) = 0,091.$$

$$a_{12}^6 = 1/2; a_{23}^6 = 2;$$

$$f_6(A) = 0,250; f_6(B) = 0,500; f_6(C) = 0,250.$$

Воспользовавшись методом линейной свертки, получим значение обобщенного критерия оптимальности для трех вариантов  $x_1 = A$ ,  $x_2 = B$ ,  $x_3 = C$ :

$$J(A) = 0,364 \cdot 0,250 + 0,182 \cdot 0,571 + 0,045 \cdot 0,333 + 0,182 \cdot 0,091 + 0,182 \cdot 0,727 + 0,045 \cdot 0,250 = 0,370,$$

$$J(B) = 0,364 \cdot 0,250 + 0,182 \cdot 0,286 + 0,045 \cdot 0,333 + 0,182 \cdot 0,182 + 0,182 \cdot 0,182 + 0,045 \cdot 0,500 = 0,247,$$

$$J(C) = 0,364 \cdot 0,500 + 0,182 \cdot 0,143 + 0,045 \cdot 0,333 + 0,182 \cdot 0,727 + 0,182 \cdot 0,091 + 0,045 \cdot 0,250 = 0,383.$$

Итак, наиболее перспективным с позиций применяемого метода признается выбор оборудования С. Однако видно, что выбор А оказывается почти столь же хорошим.

**Выводы.** Обобщение опыта различных стран относительно практики применения импортозамещения для обновления внутренней экономики позволило определить проблемы и перспективы реализации импортозамещения отечественными производителями специализированного оборудования. Определение рациональных мотивов формирования и реализации стратегии импортозамещения на уровне управления развитием предприятия позволяет более четко сформулировать миссию и задачи опережающего развития промышленного предприятия в неустойчивых внешних условиях.

Таким образом, можно обобщить все вышеизложенное тем, что принятие управленческих решений по выбору стратегического направления развития предприятия должно основываться на поэтапном анализе как деятельности предприятия, его взаимодействия с рынком, так и продуктового портфеля для первоочередного импортозамещения

### Список литературы

1. Должанский, И. З. Конкурентоспособность предприятия / И. З. Должанский, Т. А. Загорная. — М. : Центр учебной литературы, 2006. — 384 с.
2. Дунаев, И. В. Торговая политика / И. В. Дунаев, В. Ю. Бабаев. — Х. : Изд-во ХарРИ НАДУ «Магистр», 2010. — 132 с.
3. Ильяшенко, Н. С. Методический подход к обоснованию целесообразности реализации инновационных проектов / Н. С. Ильяшенко // Механизм регулирования экономики. — 2009. — № 1. — С. 184–193.
4. Коваленко, Н. В. Обеспечение конкурентоспособности национальных предприятий в мировой экономике: монография / Н. В. Коваленко. — Донецк : ДонНТУ, 2010. — 426 с.
5. Мазараки, А. А. Теоретические и методологические основы формирования интеграционной стратегии предприятий / А. А. Мазараки, М. В. Босовская // Бизнес Информ. — 2013. — № 7 — С. 299–308.
6. Мазараки, А. А. Импорт и перспективы импортозамещения / А. А. Мазараки, Т. М. Мельник // Вестник КНТЭУ. — 2012. — № 6 (86). — С. 5–15.

7. Попова, О. И. Импортзамещения как условие развития машиностроительного комплекса региона / О. И. Попова // Устойчивое развитие территорий, отраслей и производственных комплексов. — 2012. — № 3 (59). — С. 39–43.

8. Якубовский, М. М. Потенциал национальной промышленности: цели и механизмы эффективного развития : монография / Ю. В. Киндзерский., Н. Н. Якубовский, И. А. Галица и др. ; под ред. Ю. В. Киндзерского. — М. : Ин-т эконом. и прогноз. НАН Украины, 2009. — 928 с.

© *Иванихина А. Н.*

© *Шиков Н. Н.*

**Master of the direction of training “Management” Ivanihina A. N., Candidate of technical Sciences, Associate Professor Shikov N. N. (SEI HPE LPR “Donbass State Technical University”, Alchevsk, LPR)**

**MODEL IMPLEMENTATION IMPLEMENTATION STRATEGY IMPLEMENTATION**

*The article discusses the prerequisites for the implementation of the strategy of import substitution at the level of an industrial enterprise. The choice of promising areas of implementation of the strategy of import substitution is justified, which allows you to choose the best solution based on a variety of criteria that have a multidirectional impact on them.*

**Key words:** *enterprise strategic development, strategy formation, import substitution strategy, product portfolio management, criteria, prospective direction, model.*